



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS 7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017



Certificado

Certificamos que **ALAIDE ALMEIDA NOVAES NOCETTI** participou como **Apresentador(a)** de artigos publicados no 7º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e 7º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade realizado na cidade de Florianópolis – SC, Brasil, de 10/09/2017 a 12/09/2017.

Sendo o(s) seguinte(s) Título(s) e Coautor(es):

- As funções da controladoria desempenhadas nas empresas startups

Coautores: ALAIDE ALMEIDA NOVAES NOCETTI, Carlos Eduardo Facin Lavarda



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Prof. Dr. Alex Mussol Ribeiro

Coordenado do 7º Congresso UFSC Controladoria e Finanças &
7º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade

Entidades Organizadoras



Carlos Eduardo Lavarda

Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda

Sub Coordenado do 7º Congresso UFSC Controladoria e Finanças
& 7º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade

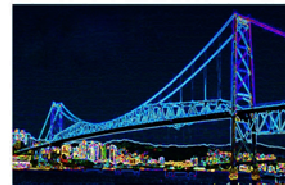
Apoio Financeiro





7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017



As funções da controladoria desempenhadas nas empresas *startups*

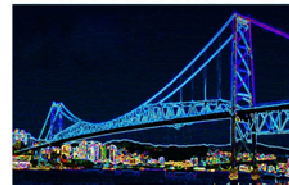
Alaide Almeida Novaes Nocetti
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
alaideannocetti@gmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
elavarda@gmail.com

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo identificar as funções da controladoria desempenhadas nas *startups* da Grande Florianópolis e compreender a percepção dessas empresas sobre a importância de ter um departamento de controladoria estruturado. A pesquisa se caracteriza como descritiva por meio de levantamento, com abordagem quantitativa e qualitativa. A população da pesquisa compreende 145 *startups* da Grande Florianópolis de acordo com o site Startup SC. As informações foram coletadas por meio de questionário aplicado através do site *Typeform*, com os responsáveis pela área de controladoria, responsáveis financeiros ou *Chief Executive Officer* (CEO) de uma amostra de 31 *startups*. Os resultados demonstraram que o departamento de controladoria é presente em somente cinco destas empresas, no entanto para os respondentes esse setor é importante para oferecer confiabilidade e consistência no processo decisório. As funções que se destacaram nas empresas que possuem um departamento de controladoria, ou não, foram: Contabilidade Fiscal, Planejamento Tributário, Contabilidade Gerencial, Elaboração das demonstrações contábeis e Planejamento estratégico. A função menos apontada pelas empresas foi Auditoria interna, a qual também não teve destaque nos estudos relacionados.

Palavras-chave: Controladoria; Startup; Funções da Controladora

Linha Temática: Controladoria



1 Introdução

A controladoria desempenha um papel importante dentro das organizações, pois obtém informações de avaliação e controle do desempenho das diversas áreas da empresa, auxilia no processo de tomada de decisão, dá apoio aos gestores, e contribui no processo de continuidade das organizações (Lourensi & Beuren, 2011). Também, exige definições e conceituações claras, o que inclui um conjunto básico de funções. Essas funções têm por objetivo direcionar o seu campo de atuação de determinada área de conhecimento (Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto, 2010).

Para Almeida, Parisi e Pereira (2010) as funções da controladoria se baseiam em: (i) subsidiar o processo de gestão; (ii) apoiar a avaliação de desempenho; (iii) apoiar a avaliação de resultado; (iv) gerir os sistemas de informações e (v) atender os agentes do mercado.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), citado pela Endeavor Brasil (2015), 48,2% das empresas situadas no Brasil após 3 anos da sua abertura encerram suas atividades. Segundo pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), grande parte do motivo para que essas empresas encerrem suas atividades de forma precoce está relacionada à falta de planejamento e descontrole na gestão.

No Brasil, as *startups* estão crescendo de forma acelerada. Foram investidos R\$ 170 milhões em *Startups*, no primeiro semestre de 2015, segundo os dados da Fundacity. O gerenciamento e a tomada de decisão são as principais dificuldades encontradas por essas empresas (Kfoury, 2016).

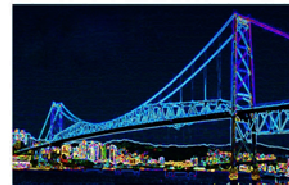
Segundo Blank (2010), *co-founder* da E.Piphany, *startup* é uma organização temporária usada para buscar um plano de negócios repetível e escalável. "Temporário" porque o objetivo de uma *startup* é passar a ser um grande negócio ou falhar o mais rápido possível para testar novas hipóteses a fim de tomar decisões buscando novas oportunidades ou mercados. Consideram-se *startups*, organizações com ideias inovadoras e custo de manutenção muito baixo, porém com um crescimento acelerado e lucros cada vez maiores (Gitahy, 2016). Normalmente, tais organizações encontram dificuldades no gerenciamento, tomadas de decisões e sobrevivência no mercado-alvo.

Algumas pesquisas já realizadas destacam aspectos da controladoria nas empresas. Lunkes et al. (2010) analisam de forma comparativa, estudos, obras e manuais de referência, com o objetivo de identificar um conjunto básico de funções da controladoria, em países como EUA, Alemanha e Brasil. Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), analisaram as principais funções sob um enfoque empírico e teórico.

Gomes (2009) analisou o comportamento da controladoria nas empresas de franquia, observando se esse departamento é apenas um departamento administrativo ou se auxilia os gestores na tomada de decisão. Sturzbecher (2008) pesquisou sobre as características da controladoria em uma instituição financeira, fazendo uma comparação da teoria com a prática. Palazzo, Carvalho, Neto, Falleiros e Lemes (2007), analisaram a função da controladoria em empresas de grande porte, localizada na cidade de Uberlândia em Minas Gerais, comparando com a teoria.

Tendo em vista a importância da controladoria e suas funções dentro das empresas, surge a seguinte questão de pesquisa: *Quais as funções da controladoria nas empresas startups?* Para responder tal questão, o presente estudo tem como objetivo identificar as funções presentes nas *startups* da Grande Florianópolis e a percepção dessas empresas sobre a importância de ter um departamento de controladoria estruturado.

No entanto, nem sempre há nas organizações, um departamento que recebe o nome de controladoria. Diante disso, o objeto de estudo desta pesquisa não se limita a essa condição,



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

considerando a atuação do *controller* ou responsável financeiro em outras áreas organizacionais.

A pesquisa se justifica pela contribuição da controladoria no processo de gestão e, portanto, no crescimento das *startups* na medida em que são produzidos relatórios baseados nas análises de dados e na avaliação de mercado, visto que de acordo com pesquisa divulgada pelo Startup Genome Report e citada por Kfoury (2016), 90% destas organizações falham por problemas internos, devido às dificuldades com gerenciamento e tomada de decisão.

Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico do presente estudo, o qual aborda os principais conceitos relacionados à controladoria, funções da controladoria, principais conceitos sobre *startups* e estudos relacionados, com o intuito de dar embasamento teórico à pesquisa.

2 Controladoria

A Controladoria surgiu nos Estados Unidos no início do século XX, com o propósito de realizar um controle mais rígido nas grandes corporações norte-americanas. As empresas concorrentes começaram a se unir no final do século XIX, com isso formando grandes empresas. Desta forma, o crescimento vertical, a diversificação, a expansão geográfica das organizações e em consequência o aumento da complexidade das atividades, aumentaram as funções do *controller*. (Beuren, 2002).

Oliveira, Perez e Silva (2009) consideram controladoria como sendo um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade com fins lucrativos ou não.

Segundo Borinelli (2006) sob o enfoque conceitual, a Controladoria é um agrupamento de conhecimentos que se organizam através de bases teóricas e conceituais que podem ser de ordens operacionais, econômica, financeira e patrimonial, os quais são concernentes ao controle do processo de gestão organizacional.

Quanto aos aspectos procedimentais, Borinelli (2006) aborda as funções típicas utilizados pela controladoria, tais como funções contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de risco e gestão da informação.

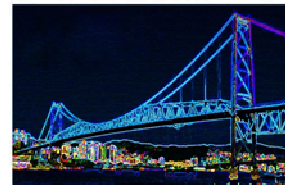
Já nos aspectos organizacionais, o propósito é entender a definição, o objeto de estudo e as atividades e funções de controladoria executadas dentro das organizações (Borinelli, 2006). Ainda, segundo Borinelli (2006):

Controladoria é o órgão formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões (p.198).

2.1 Funções da Controladoria

Segundo Oliveira et al. (2009), as funções e atividades da controladoria são fundamentais para o controle e planejamento seja de médio ou longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos.

Identifica-se, na pesquisa realizada por Lunke et al. (2013), que as principais funções da controladoria tendo como foco estudos empíricos e teóricos no Brasil são: contábil, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação,



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

controles internos, sistemas de informação, auditoria, custos e orçamento, avaliação e deliberação e atendimento de agentes de mercado.

Conforme Almeida et al. (2010), a Controladoria tem como principais funções:

a) Subsidiar o processo de gestão - “essa função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente.” (Almeida et al., 2010, p. 350).

b) Apoiar a avaliação de desempenho - “Elaborando a análise de desempenho econômico das áreas, elaborando a análise de desempenho dos gestores, elaborando a análise de desempenho econômico da empresa.” (Almeida et al., 2010, p. 350).

c) Apoiar a avaliação de resultados - “Elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões e avaliando o resultado de seus serviços.” (Almeida et al., 2010, p. 350).

d) Gerir os sistemas de informações - “Elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas.” (Almeida et al., 2010, p. 351).

e) Atender aos gerentes do mercado - “Analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e atendendo aos diversos agentes do mercado.” (Almeida et al., 2010, p. 351).

De acordo com Borinelli (2006) as funções da controladoria são vistas sob dois ângulos: como função de apoio gerencial e como função responsável pela contabilidade a usuários externos. Pois em algumas empresas a controladoria preocupa-se em gerar informações aos usuários externos e em outras empresas, sua função é de apoiar o processo de gestão.

2.2 Startup

Blank (2010) sintetiza uma das definições mais aceitas, no qual uma empresa é considerada *startup* quando é formada para encontrar um modelo de negócios repetível, capaz de vender o mesmo produto para inúmeros clientes, e escalável, capaz de crescer aceleradamente para atender grandes quantidades de clientes.

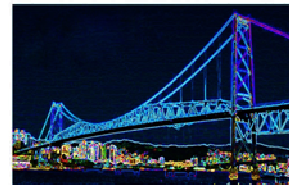
Para Ries (2012) “uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (p.26). Segundo Longhi (2011):

Startup são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados (p.1).

Longhi (2011), afirma ser comum tais empreendimentos iniciarem na casa de integrantes ou espaços colaborativos, visando custos baixos de iniciação. Essa afirmação aproxima-se da realidade dos empreendedores de startups.

Segundo Toledo (2017), o termo “*startup*” ficou conhecido durante a primeira grande bolha da internet Americana, entre 1995 e 2000. Significava uma ou mais pessoas, executando uma ideia, para posteriormente, ter chances de se tornar uma empresa rentável.

Startups buscam expressividade visando mudar o mundo. Para atingir tal objetivo, é necessário muito investimento de tempo e dinheiro. IBM, Microsoft e HP são exemplos de empresas consolidadas no mercado que, se essas empresas, que já foram uma *startup*, não tivessem recebido investimentos, talvez hoje não existissem mais (Toledo, 2017).



2.3 Estudos anteriores

Nesta seção, apresentam-se pesquisas realizadas que abordam temas relacionado à controladoria e suas funções, com o propósito de contribuir para o embasamento teórico deste artigo.

Palazzo et al. (2007), analisaram a função da controladoria em empresas de grande porte na cidade de Uberlândia em Minas Gerais, comparando com a teoria. O estudo concluiu que as funções presentes no setor de controladoria nessas empresas estão em conformidade com o que é exposto na teoria. Porém, foi verificado que o controle é executado pelo departamento de controladoria nas empresas de grande porte de Uberlândia, no entanto na teoria o controle deve ser feito por cada departamento.

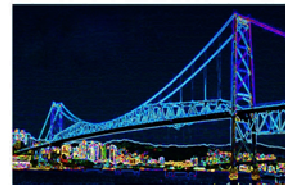
Sturzbecher (2008) verificou as características da controladoria em uma instituição financeira, fazendo uma comparação da teoria com a prática. Os resultados demonstraram que a controladoria na instituição financeira pesquisada é responsável pela manutenção e controle do sistema de informações contábeis, financeiras e gerenciais da organização, com o intuito de auxiliar os gestores na tomada de decisão. Além disso, o que é realizado pela controladoria dessa empresa está em consonância com o que é estudado na teoria.

Gomes (2009) teve como objetivo verificar a atuação da controladoria nas empresas de franquia, analisando se esse departamento é somente um departamento administrativo, ou se auxilia os gestores em suas decisões. O estudo realizado concluiu que as empresas da amostra se utilizam dos artefatos e dos procedimentos da controladoria, no entanto, não apresentam o departamento de controladoria na estrutura organizacional e as funções típicas da controladoria são confiadas à área financeira.

Lunkes et al. (2010) analisaram de maneira comparativa as funções da controladoria em estudos realizados, obras e manuais de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil, buscando identificar um conjunto básico de funções da controladoria. Os resultados evidenciaram que as funções da controladoria na Alemanha têm uma ligação com a gestão estratégica, planejamento, sistemas de informações, controle, gestão de pessoas e organizacional. Já nos Estados Unidos e no Brasil, um único responsável pode exercer a função de *controller* e contador, possuindo então uma relação mais próxima com a gestão operacional.

Lunkes et al. (2013) analisaram as principais funções da controladoria baseados em estudos empíricos e em manuais de referência e obras de referência teórica. A pesquisa indicou que entre as funções da controladoria encontrada em estudos empíricos destacam-se: contabilidade, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação. As funções da controladoria evidenciadas em manuais e obras teóricas destacam-se: controle, planejamento, sistema de informações e contábil. Portanto, as funções encontradas em estudos empíricos e manuais e obras teóricas, são: contabilidade, planejamento, controle e elaboração de relatórios e interpretações.

Conforme as pesquisas relacionadas com o tema, notam-se inúmeras definições sobre as funções da controladoria, porém, elas podem variar conforme o país em que se encontra o pesquisador/autor e nem sempre se encontra uma relação entre o que é encontrado no meio profissional com o que está abordado nos livros. Palazzo et al. (2007) e Sturzbecher (2008) concluíram que as funções presentes no departamento de controladoria nas empresas analisadas estão em conformidade com o que é apresentado pela teoria. Gomes (2009) verificou que as empresas estudadas utilizam os procedimentos da controladoria, mesmo não possuindo um departamento de controladoria estruturado. Lunkes et al. (2010) constataram que na Alemanha as funções da controladoria estão relacionadas com a gestão estratégica, já no Brasil e nos Estados Unidos as mesmas estão mais próximas da gestão operacional.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Lunkes et al. (2013), verificaram que além das funções relacionadas a processo de gestão, constataram funções relacionadas à gestão operacional.

3 Metodologia

A pesquisa tem como objetivo evidenciar as funções realizadas pelas *startups* da Grande Florianópolis. Para atender o objetivo, foi executada uma pesquisa descritiva, a fim de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002). Em relação ao procedimento técnico, compreende-se como de levantamento, pois foram recolhidas informações de uma amostra por meio de questionário com perguntas abertas e fechadas. Portanto, a abordagem utilizada na pesquisa caracteriza-se por sua natureza quantitativa e qualitativa.

3.1 População e amostra

A população desta pesquisa compreende 145 *startups* da Grande Florianópolis de acordo com o site Startup SC (2017). Não foram consideradas *startups* em fases iniciais, como em processos de identificação e validação da oportunidade, prova de conceito, mercado e modelo de negócio. Em geral, estas *startups* não possuem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. A amostra por acessibilidade consiste em 31 *startups* que responderam o questionário da pesquisa.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados foi feita por meio de questionário entre 03 de maio a 03 de junho de 2017, realizada com os responsáveis pela área de controladoria, responsáveis financeiros ou CEO das empresas analisadas. O questionário foi aplicado através do site *Typeform* e buscou-se identificar as funções desempenhadas pela controladoria com a utilização de questões abertas e fechadas, as respostas foram organizadas em planilha eletrônica Excel para facilitar a análise dos dados.

As perguntas do questionário foram elaboradas com base no modelo proposto apresentado na Tabela 1. O questionário inicia-se com perguntas gerais, nome da empresa, localização da empresa, ano de fundação, número de colaboradores e o setor de atuação, com o objetivo de classificar e identificar a empresa participante.

Posteriormente, foram realizadas perguntas direcionadas ao tema de controladoria, como a existência de um departamento de controladoria estruturado, caso não houvesse qual o departamento que mais se aproxima da controladoria, relacionar qual departamento é responsável pelas funções listadas, como a controladoria se envolve e controla as atividades diárias, e a importância da controladoria dentro da empresa.

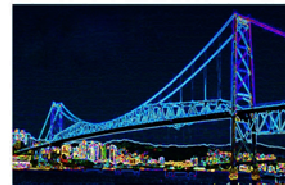


Tabela 1 – Referências usadas no questionário

Perguntas	Autor (es)
Qual a sua empresa?	Palazzo et al. (2007); Gomes (2009)
Onde sua empresa está localizada?	Gomes (2009)
Qual foi o ano de fundação?	Gomes (2009)
Em qual setor de atividade ela se enquadra?	Palazzo et al. (2007); Gomes (2009)
Quantos colaboradores ela possui hoje?	Palazzo et al. (2007)
A empresa possui um departamento de controladoria estruturado?	Palazzo et al. (2007); Gomes (2009)
Se não existe uma unidade organizacional denominada Controladoria, qual outra unidade desenvolve esse papel?	Gomes (2009)
A controladoria ou o departamento que responde pela controladoria é responsável pelas atividades de: Contabilidade Fiscal, Planejamento Tributário, Contabilidade Gerencial, Contabilidade de Custos, Análise de Custos, Dar suporte ao processo de Gestão com Informações, Planejamento Financeiro, Planejamento Orçamentário, Controle Patrimonial, Elaborar Demonstrações Contábeis, Atender os agentes de Mercado, Auditoria interna, Desenvolvimento de políticas e procedimentos Contábeis e de Controle, Implementação e Manutenção de Registros Contábeis, Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Contábil, Planejamento estratégico, Coordenar os esforços dos Gestores da Área (Sinergia), Avaliação de Desempenho dos Gestores, Análise de Produtividade, Análise de Rentabilidade, Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Gerencial.	Gomes (2009)
Diga como a controladoria participa do processo de formulação das estratégias da empresa, sejam elas formalizadas ou não?	Nunes (2014)
Como a controladoria se envolve, controla e acompanha as atividades diárias desenvolvidas na empresa, possibilitando a comparação com metas e objetivos planejados?	Elaborado pelos autores (2017)
Como você define as informações geradas pela controladoria e qual a importância delas para a organização?	Sturzbecher (2008)

Fonte: dados da pesquisa

4 Descrição e Análise dos dados

Essa seção contém a análise e a interpretação dos dados coletados durante a realização da pesquisa. A análise foi feita com base nas respostas do questionário, aplicado a 31 *startups* da Grande Florianópolis. Primeiramente, apresenta-se a características das empresas. Na sequência, os resultados relacionados à existência do departamento de controladoria na *startup* e as funções da controladoria presentes nessas empresas. Por último, expõe-se como a controladoria se envolve e controla as atividades diárias, e a importância da controladoria dentro da empresa.

4.1 Características das empresas pesquisadas

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

A Tabela 2 apresenta a localização das empresas *startups* na região da Grande Florianópolis.

Tabela 2 – Distribuição conforme a localização das empresas

Localização da empresa	Frequência	Percentual
Florianópolis	26	84%
Palhoça	4	13%
São José	1	3%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 2, pode-se verificar que 26 (84%) empresas pesquisadas estão localizadas em Florianópolis, 4 (13%) empresas estão localizadas na Palhoça e apenas 1 (3%) em São José.

Tabela 3 – Distribuição de empresas segundo o tempo de atividade

Tempo de atividade	Frequência	Percentual
até 4 anos	20	65%
de 5 a 7 anos	4	13%
de 8 a 10 anos	4	13%
de 11 a 13 anos	1	3%
de 14 a 16 anos	1	3%
mais de 17 anos	1	3%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 3 evidencia como as empresas estão distribuídas quanto ao tempo de atividade, os resultados demonstram que a maior frequência da amostra é de empresas relativamente novas, com até 4 anos de existência, correspondendo a 65% das empresas da pesquisa. Verifica-se que 4 empresas estão entre 5 a 7 anos e o mesmo número de empresas estão entre 8 a 10 anos. Percebe-se que as empresas mais antigas classificadas entre 11 a 13 anos 14 a 16 anos e mais de 17 anos representam somente (9%) da amostra.

Tabela 4 – Distribuição de empresas segundo o setor de atividade

Sector de atividade	Frequência	Percentual
Indústria	2	6%
Serviço	29	94%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se, na Tabela 4, a disparidade entre os setores de atividades na amostra coletada, com grande destaque para o setor de serviço. Quanto ao setor de comércio nenhuma empresa respondente se enquadrava. Para determinar o porte das empresas pesquisadas, adotaram-se os critérios de classificação utilizados pelo SEBRAE para as prestadoras de serviços e indústrias.

De acordo com o SEBRAE (2017), na Indústria se classifica como microempresas, empresas que possuem até 19 empregados, como pequeno porte as que tenham de 20 a 99 empregados, como média as que tenham de 100 a 499 empregados e como empresa de grande porte as que tenham mais de 500 empregados. Já a classificação de empresas prestadoras de

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

serviços é feita da seguinte forma: microempresas até 9 empregados, pequena de 10 a 49 empregados, médias empresas entre 50 a 99 empregados e empresa de grande porte que tenham mais de 100 empregados.

Tabela 5 – Distribuição de empresas segundo o porte

Porte da empresa	Frequência	Percentual
Micro	13	42%
Pequena	14	45%
Média	0	0%
Grande	4	13%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme expõe a Tabela 5, das 31 *Startups* analisadas, observou-se que a quantidade de empresas classificadas por microempresas e pequenas empresas é muito próxima. De acordo com os dados analisados 13 empresas classificam-se como microempresas, o que representam 42% da amostra. Classificam-se como de pequeno porte foram 14 empresas, representando 45% das empresas analisadas. Em relação às empresas de grande porte, somente 4 empresas foram classificadas, o que equivale a 13% das empresas. Por fim, não se obteve respostas de empresas classificadas no médio porte.

4.2 A Controladoria na estrutura Organizacional

Tabela 6 - Distribuição de empresas segundo a existência de Departamento de Controladoria estruturado

Possui um departamento de controladoria estruturado na empresa?	Frequência	Percentual
Sim	5	16%
Não	26	84%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme demonstra a Tabela 6, verifica-se que das 31 empresas pesquisadas, 26 não possuem um departamento de controladoria estruturado, representando 84% da amostra, enquanto que somente 5 (16%) empresas possuem este departamento estruturado.

Em relação às empresas que responderam que não possuem um departamento de controladoria estruturado, foi perguntado qual departamento mais se aproxima das atividades relacionadas a controladoria. Todas as empresas responderam que o departamento que mais exerce esse papel é Administrativo/Financeiro.

4.2.1 Funções da controladoria em empresas que possuem departamento de controladoria estruturado

A Tabela 7 evidencia as funções da área de Controladoria presente nas empresas pesquisadas, que contêm o departamento de controladoria estruturado, assim como, o departamento responsável por cada uma delas, visto que as funções relacionadas podem não ser praticadas pela controladoria.

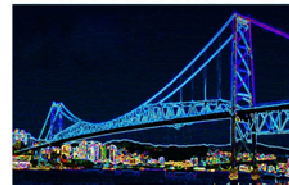
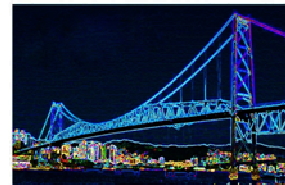


Tabela 7 – Funções da controladoria em empresas com departamento estruturado

Funções	Controladoria	Empresa terceirizada	Nenhum departamento	Relações com sócios e investidores	Contabilidade interna	Tecnologia da Informação	Talent Management	Alinhamento entre diretoria das áreas
Contabilidade Fiscal	20%	60%	0%	0%	20%	0%	0%	0%
Planejamento Tributário (Gerenciamento de impostos)	20%	40%	20%	0%	20%	0%	0%	0%
Contabilidade Gerencial	80%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Contabilidade de Custos (Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Custos)	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Análise de Custos	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Planejamento Financeiro	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Planejamento Orçamentário (Elaborar, coordenar e assessorar no planejamento / orçamento das áreas)	80%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Controle Patrimonial (Registro e Controle de Ativos Fixos)	40%	20%	20%	0%	20%	0%	0%	0%
Elaboração de Demonstrações Contábeis	20%	60%	0%	0%	20%	0%	0%	0%
Atender os Agentes de Mercado (Preparar as informações)	60%	0%	20%	20%	0%	0%	0%	0%
Auditoria Interna	40%	0%	60%	0%	0%	0%	0%	0%
Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos Contábeis e de Controle	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Implementação e Manutenção de Regimes Contábeis	20%	60%	0%	0%	20%	0%	0%	0%
Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Contábil	20%	60%	0%	0%	0%	20%	0%	0%
Planejamento estratégico	80%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%
Coordenar os esforços dos Gestores de Área (Sinergia)	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Avaliação de Desempenho da Empresa	80%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Avaliação de Desempenho dos Gestores	40%	0%	40%	0%	0%	0%	20%	0%
Análise de Produtividade	60%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	20%
Análise de Rentabilidade	80%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Gerencial	80%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 7, da amostra de *startups* pesquisadas que possuem um departamento de controladoria formalizado, todas indicaram como sendo feitas pelo departamento de controladoria, as funções relacionadas a Contabilidade de Custos, Análise de Custos, Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações, Planejamento Financeiro, Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos Contábeis e de Controle e Coordenar os



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

esforços dos Gestores de Área (Sinergia). Ainda, as funções que se fizeram mais presentes no departamento de controladoria foram: Contabilidade Gerencial (80%), Planejamento Orçamentário (80%), Controle Patrimonial (40%), Atender os Agentes de Mercado (60%), Planejamento estratégico (80%), Avaliação de Desempenho da Empresa (80%), Avaliação de Desempenho dos Gestores (40%), Análise de Produtividade (60%), Análise de Rentabilidade (80%) e Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Gerencial (80%).

Verifica-se também, na tabela 7, que apesar de existir um departamento de controladoria estruturado, algumas *Startups* optam por terceirizar funções da controladoria. São elas: Contabilidade Fiscal, terceirizado por 60% das empresas; Planejamento Tributário, terceirizado por 40%; Elaboração das Demonstrações Contábeis, 60%; Implementação e Manutenção de Regimes Contábeis, 60% e Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Contábil, terceirizado por 60% das empresas. As funções relacionadas à auditoria interna e Avaliação de Desempenho dos Gestores não é realizada por nenhum departamento por 60% e 40%, respectivamente, das *startups* da amostra.

Ainda na Tabela 7, pode-se constatar que as funções listadas estão presentes nas empresas pesquisadas, mais da metade das atividades são realizadas por todas as empresas (54,5%). Auditoria interna é a função menos presente, encontrada apenas em 40% das empresas pesquisadas.

4.2.2 Análise da participação da controladoria na definição e acompanhamento de objetivos e metas

Analizando as respostas das questões abertas, quando se questiona a participação da controladoria na formulação das estratégias, envolvimento e acompanhamento das atividades diárias desenvolvidas na empresa e definição das informações geradas pela controladoria, torna-se claro a importância do setor para oferecer confiabilidade e consistência no processo decisório.

Constata-se também, que empresas com setor de controladoria estruturado possuem em média 5 anos e o setor participa ativamente do planejamento da empresa. Em *startups* com metodologia de gestão de metas baseadas em *OKR (objectives and key results)* - “conjunto de objetivos inter-relacionados que, alcançados de forma individual ou coletiva, vão contribuir para os objetivos macro de uma organização” (Santos, 2014, p.1) - a área assume um papel fundamental para a definição de metas e acompanhamento dos resultados.

Através de planilhas e relatórios periódicos, a controladoria apoia o planejamento e possibilitam tomadas de decisões assertivas junto às diretorias das áreas.

4.2.3 Funções da controladoria em empresas que não possuem um departamento de controladoria estruturado

Apresentam-se, na Tabela 8, as funções da área de Controladoria presente nas empresas que não possuem um departamento de controladoria estruturado. Lembra-se que 100% dessas empresas informaram que o departamento que mais se aproxima do papel da Controladoria é o Administrativo/Financeiro.

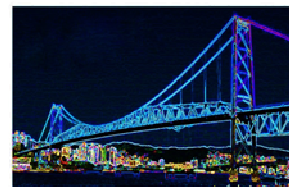
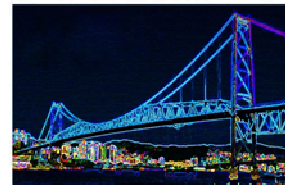


Tabela 8 – Funções da controladoria em empresas sem departamento estruturado

Funções	Administrativo/ financeiro	Empresa terceirizada	Nenhum departamento	Alinhamento entre diretoria das áreas	Diretoria	Conselho administrativo	Recursos Humanos	CEO	Gestão de Projetos
Contabilidade Fiscal	19,2%	76,9%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Planejamento Tributário (Gerenciamento de impostos)	42,3%	50,0%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Contabilidade Gerencial	61,5%	34,6%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Contabilidade de Custos (Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Custos)	73,1%	15,4%	11,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Análise de Custos	69,2%	7,7%	11,5%	0,0%	7,7%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações	80,8%	3,9%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Planejamento Financeiro	69,2%	3,9%	15,4%	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	3,9%	0,0%
Planejamento Orçamentário (Elaborar, coordenar e assessorar no planejamento / orçamento das áreas)	69,2%	3,9%	11,5%	0,0%	11,5%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Controle Patrimonial (Registro e Controle de Ativos Fixos)	38,5%	30,8%	30,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Elaboração de Demonstrações Contábeis	38,5%	61,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Atender os Agentes de Mercado (Preparar as informações)	61,5%	23,1%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Auditoria Interna	38,5%	11,5%	46,2%	0,0%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos Contábeis e de Controle	38,5%	23,1%	34,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%	0,0%
Implementação e Manutenção de Regimes Contábeis	26,9%	50,0%	23,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Contábil	34,6%	34,6%	30,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Planejamento estratégico	42,3%	0,0%	7,7%	0,0%	23,1%	7,7%	0,0%	19,2%	0,0%
Coordenar os esforços dos Gestores de Área (Sinergia)	30,8%	0,0%	34,6%	0,0%	7,7%	3,9%	3,9%	15,4%	3,9%
Avaliação de Desempenho da Empresa	42,3%	3,9%	15,4%	3,9%	11,5%	7,7%	7,7%	7,7%	0,0%
Avaliação de Desempenho dos Gestores	23,1%	3,9%	30,8%	0,0%	7,7%	3,9%	19,2%	11,5%	0,0%
Análise de Produtividade	23,1%	0,0%	23,1%	3,9%	7,7%	11,5%	11,5%	15,4%	3,9%
Análise de Rentabilidade	50,0%	3,9%	26,9%	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	11,5%	0,0%
Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação	46,2%	11,5%	34,6%	0,0%	3,9%	0,0%	0,0%	3,9%	0,0%



Gerencial									
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 8 demonstra que a cerca de 60% das funções têm maior representatividade no Departamento que mais aproxima da Controladoria (Administrativo/Financeiro), sendo as seguintes funções mais apontadas neste departamento: Contabilidade Gerencial, presente no departamento Administrativo/Financeiro de 61,5% das empresas; Contabilidade de Custos, presente no Administrativo/Financeiro de 73,1%; Análise de Custos, presente em 69,2%; Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações, 80,8%; Planejamento Financeiro, 69,2%; Planejamento Orçamentário 69,2%; Controle Patrimonial, 38,5%; Atender os Agentes de Mercado 61,5%; Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos Contábeis e de Controle, presente no Administrativo/financeiro de 38,5% das empresas; Planejamento estratégico, presente em 42,3%; Avaliação de Desempenho da Empresa, 42,3%; Análise de Rentabilidade, 50% e Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Gerencial, 46,2%.

Observa-se também, que algumas funções são realizadas por empresas terceirizadas, sendo as mais indicadas a Contabilidade Fiscal, terceirizada por 76,9% das empresas; Planejamento Tributário, terceirizada por 50%; Elaboração de Demonstrações Contábeis, 61,5% e Implementação e Manutenção de Regimes Contábeis, 50%. Em relação às funções que não são realizadas por nenhum departamento, têm-se algumas funções que foram mais apontadas, são elas: Auditoria Interna, apontadas por 46,2% das empresas, Coordenar os esforços dos Gestores de Área (Sinergia), apontadas por 34,6% e Avaliação de Desempenho dos Gestores, 30,8%.

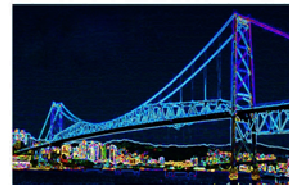
Verifica-se, na Tabela 8, que somente a função de Elaboração de Demonstrações Contábeis está presente em 100% das empresas pesquisadas que não possuem um departamento de controladoria estruturado e que, a função menos presente nessas *startups*, é a Auditoria interna, presente apenas em 54% das empresas.

4.2.4 Análise da definição e acompanhamento de objetivos e metas em empresas sem departamento de controladoria estruturado

Observando as respostas das questões abertas, questiona-se quais departamentos participam do processo de formulação das estratégias, planejamento e controle das metas da *startup*; como este departamento se envolve, controla e acompanha as atividades diárias desenvolvidas e qual é a importância das informações geradas, é possível segmentar os resultados em dois grupos: *startups* com menos de 10 funcionários, onde não existe uma metodologia de gerenciamento de metas definidos, e *startups* de 10 funcionários ou mais, onde metodologias com uso de *OKRs* apareceram com frequência.

Constata-se que empresas sem metodologia de gestão definida, possuem, em média, 2,5 anos e 5,36 colaboradores. Nestas empresas, as figuras dos sócios - principalmente do CEO - apresentam grande importância para formulação das estratégias, planejamento e controle das metas da organização. Uma equipe enxuta facilita o gerenciamento das informações coletadas por poucas pessoas. Porém, neste cenário, é desmedido o risco de desalinhamento e inconsistência de dados. Busca-se evitar estes problemas através de planilhas e relatórios apresentados em reuniões que possuem, como uma das principais pautas, relataram os resultados da semana/mês e traçar novos planos de ações.

Empresas com metodologias definidas possuem, em média, 6,42 anos e 34,85 colaboradores. Nestas organizações, o papel dos sócios - principalmente do CEO - ainda são de grande importância, porém, todos os departamentos participam ativamente do processo de formulação das estratégias. Em geral, estes departamentos são representados por integrantes da diretoria ou de um conselho formado para tomar decisões estratégicas. Com o crescimento da equipe, torna-se eminente as dificuldades para escalar processos e manter o alinhamento



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

entre áreas e colaboradores. Para isso, grande parte da amostra busca definir e aplicar *OKRs* por *quarter* (trimestre). Planilhas e relatórios continuam fazendo parte do dia a dia dessas organizações, principalmente quando existem investidores envolvidos nas tomadas de decisões.

5 Conclusão

Este estudo teve por objetivo, analisar as funções da controladoria dentro de empresas *startups* da Grande Florianópolis/SC. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, para a coleta dos dados foi aplicado um questionário encaminhado por e-mail para as *startups* da Grande Florianópolis. A pesquisa contou com uma amostra de 31 empresas, sendo 26 localizada no município de Florianópolis, 1 em São José e 4 na Palhoça.

Os resultados da pesquisa realizada revelaram que, das 31 empresas estudadas, 26 não possuem um departamento controladoria estruturado, o que representa 84% da amostra. No entanto, verificou-se que grandes partes das funções estão presentes no cotidiano dessas empresas. Em 100% dos casos, as *startups* que não possuem um departamento de controladoria formalizado apontaram como o departamento Administrativo/Financeiro como o que mais se aproxima das atividades realizadas pela Controladoria.

Com relação às funções da controladoria presente nas empresas que possuem um departamento de controladoria estruturado, constatou-se que, das 22 das funções da controladoria, 20 se fazem presentes em grande parte da amostra. Apenas as funções “avaliação de desempenho dos gestores” e “auditoria interna” tiveram baixa representatividade, correspondendo a 60% e 40%, respectivamente. Observa-se grande interesse na terceirização das funções Contabilidade Fiscal, Planejamento Tributário, Elaboração das Demonstrações Contábeis, Implementação e Manutenção de Regimes Contábeis e Gerenciamento e Desenvolvimento do Sistema de Informação Contábil.

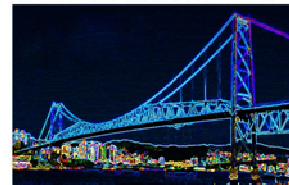
Quanto às 26 empresas que não possuem o departamento formalizado dentro da estrutura organizacional, somente a Elaboração das Demonstrações Contábeis está presente em 100%. Todavia, dessas organizações, 61,5% realizam esta função através de empresas terceirizadas.

Como base no estudo realizado, as funções mais presentes nas empresas com departamento de controladoria e sem departamento são: Contabilidade Fiscal, Planejamento Tributário, Contabilidade Gerencial, Elaboração das demonstrações contábeis e Planejamento estratégico. As funções relacionadas ao planejamento e elaboração das demonstrações contábeis destacaram-se no estudo e nos estudos relacionados (Lunkes et al., 2010; Lunkes et al., 2013; Gomes, 2009; Palazzo et al., 2007; Sturzbecher, 2008).

Já em relação à função menos apontada pelas empresas foi Auditoria Interna, o qual também não teve muito destaque nos estudos relacionados (Lunkes et al., 2010; Lunkes et al., 2013; Sturzbecher, 2008).

No que diz respeito à participação da controladoria na formulação das estratégias, envolvimento e acompanhamento das atividades diárias na *startup* e a definição das informações geradas pela controladoria, é notório que o departamento de controladoria é essencial para oferecer mais fidedignidade às informações e ao processo decisório, além de participar ativamente do planejamento da empresa.

Torna-se notória a importância do departamento de controladoria para o desenvolvimento acelerado destas empresas através de formulação das estratégias, acompanhamento das atividades diárias e análise das informações geradas. A controladoria está diretamente ligada ao processo de gestão, sendo assim, tornando-se a base para tomada de decisões estratégicas e responsável pela eficiência e saúde da empresa.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

A estrutura organizacional de uma *startup* visa ser horizontalizada, dando insumos para um trabalho mais criativo e menos burocrático, em que diretores e gestores das áreas participam da definição e acompanhamento de objetivos e metas e cada setor possui papéis e atividades, assim como objetivos e metas específicas. Cada gestor preocupa-se em obter o melhor desempenho da sua área, visando entregar, inicialmente para o CEO, os melhores resultados possíveis.

Com o passar do tempo, junto ao crescimento da organização, as funções que inicialmente eram centralizadas no CEO, passam a ser delegadas para setores como administrativo/financeiro. A visão em longo prazo desta cultura, facilita ainda mais o crescimento da organização. Neste momento, a criação de um setor de controladoria para atender tais necessidades torna-se essencial. Cabe então, à controladoria, registrar, controlar, analisar e otimizar os resultados como um todo.

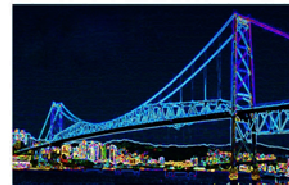
Conclui-se que o objetivo deste estudo foi atingido, visto que foi possível identificar as funções da controladoria presente nas empresas estudadas e compreender a percepção dessas organizações sobre a importância de ter um departamento de controladoria estruturado. Sugere-se como pesquisas futuras, analisar as funções da controladoria em *startups* localizadas em Santa Catarina.

Referências

- Almeida, L. B.,; Parisi, C.,& Pereira, C. A. (2010). Controladoria. In: A. Catelli (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON*. (pp. 341-355). São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M. (2002). O papel da controladoria no processo de gestão. In: P. Schmidt (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. (pp. 15-38.). Porto Alegre: Bookman.
- Blank, S. (2010). *What's A Startup? First Principles*. Recuperado em 16 abril, 2017, de <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Borinelli, M. L.(2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática*. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Endeavor Brasil. (2015). *Controladoria: dicas para sua gestão não derrapar e sair da disputa*. Recuperado em 14 janeiro, 2017, de <https://endeavor.org.br/controladoria/>
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- Gitahy, Y. (2016). *O que é uma startup?*. Recuperado em 16 abril, 2017, de <http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>
- Gomes, V. S. (2009). *A atuação da controladoria em empresas de franquia*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil.
- Kfoury, E. (2016). *Como não quebrar sua startup*. Recuperado em 16 abril, 2017, de <http://convergecom.com.br/tiinside/webinside/03/03/2016/como-nao-quebrar-sua-startup/>
- Longhi, F. (2011). *A história da revolução das startups*. Recuperado em 11 fevereiro, 2017, de <https://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Lourensi, A., & Beuren, I. M. (2011). Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), pp. 15-42.

Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), pp. 106-126.

Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Rosa, F. S. (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), pp. 283-299.

Nunes, A. A. B. (2014). *Controladoria como suporte à estratégia da empresa: Estudo multicaso em empresas de transporte*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Oliveira, L. M.; Perez, J. H. Jr.; & Silva, C. A. S. (2009). *Controladoria estratégica*. (5.ed.) São Paulo: Atlas.

Palazzo, J., Carvalho, L. F., Neto, A. R., Falleiros, A. E. S., & Lemes, S. (2007). O papel da controladoria no processo de gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 9.

Ries, E. (2012). *A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.

Santos, M. (2014). *Gestão de metas: como implementar a metodologia OKR?*. Recuperado em 7 junho, 2017, de <https://endeavor.org.br/gestao-metas-metodologia-okr/>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP*. Recuperado em 3 junho, 2017, de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>

Startup SC (2017). Recuperado em 8 abril, 2017, de <http://mapa.startupsc.com.br/#>

Sturzbecher, J. C. (2008). *Controladoria: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira*. Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação do Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Toledo, M. (2017). *Startups: O que é uma startup?* Recuperado em 7 abril, 2017, de <http://marcelotoledo.com/startups-o-que-e-uma-startup/>